

中国企业

Marketing Cases in China

市场营销案例

江明华 李季 编著



化学工业出版社

中国企业

Marketing Cases in China

市场营销案例

江明华 李季 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

案例教学是学习市场营销的重要途径。真实、生动的案例能够帮助读者更加深刻地理解市场营销的本质,以及如何利用相关的知识去解决企业在市场营销管理过程中所遇到的实际问题。本书汇集的案例都是根据北京大学光华管理学院的 MBA 或 EMBA 学生的原创案例改编,其中有很多宝贵的一手数据。

本书遵循理论联系实际的原则编写,全书分为战略篇、策略篇和综合篇。战略篇着重介绍市场营销战略方面的基本理论,包括企业整体战略、企业品牌战略和市场定位战略,以及与这些营销战略相关的企业案例。策略篇主要介绍营销组合策略,包括产品和定价策略、渠道策略、广告策略及公共关系策略,以及与这些策略相关的企业案例。综合篇则对企业市场营销管理过程进行了阐述,并配以企业的整体营销管理案例。在每个案例后面,都附有作者对案例的点评,从而帮助读者更好地理解和分析案例。

本书一方面可以作为市场营销专业核心课程的课外读物,或者案例教学的教材;另一方面可以提供给企业中的营销管理人员或其他管理者,通过对其他企业案例的分析来提高自身的营销管理能力。

图书在版编目(CIP)数据

中国企业市场营销案例/江明华,李季编著. —北京:化学工业出版社,2011.11
ISBN 978-7-122-12531-6

I. 中… II. ①江… ②李… III. 企业管理-市场营销学-案例-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 209211 号

责任编辑:唐旭华 袁俊红
责任校对:王素芹

装帧设计:张 辉

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 刷:北京云浩印刷有限责任公司
装 订:三河市前程装订厂
787mm×1092mm 1/16 印张 24 字数 619 千字 2012 年 7 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:78.00 元

版权所有 违者必究

本书出版得到了自然科学基金项目——“体育赞助对品牌资产的提升及其作用机制研究”（71172030）、“奢侈品生态及消费者消费动机研究”（70872006）、“谁来推荐更有效？顾客的社会网络对口碑推荐效果的影响机制研究”（71102127）和教育部人文社会科学基金项目“构建产品退市决策的客观标准——基于 Cox 模型的实证研究”（09YJC630241）的资助。

序

正如管理学一样，企业市场营销管理既表现出严谨的科学性，又表现出灵活的艺术性。所谓科学性，是指市场营销管理揭示了企业在产品市场活动中的基本逻辑和内在规律，其基本原理反映了企业市场活动的一系列因果关系，并依据这些因果关系指导企业进行合理的营销活动。换句话说，作为科学属性的市场营销理论和实践在客观上具有正确与错误的区别，钉是钉、铆是铆，一就是一、二就是二，不因人而异，也不因事而异。例如，任何企业都必须有自己的营销战略，这些战略又必须建立在企业整体战略、品牌战略和市场定位战略上。无论何人研判这样的理论或者从事这样的实践，都必须遵循这样的原理，否则就会出错。我们没有见过哪个提供高端客户产品的企业在马路边和电线杆子上乱刷广告以便提升销售，外国的企业不会这样，中国的企业也不可能如此。但是，市场营销的理论和实践又具有突出的艺术性，所谓艺术性，是指市场营销无论在理论上还是在实践上都具有高度的灵活性和权变性，必须根据实际情况的变化而灵活变化，不能教条。换句话说，作为艺术属性的市场营销理论和实践在客观上不具有正确与错误的区别，可以这么研判，也可以那样解读；可以这么做，也可以那么做，要因人而异、因事而异，因情境的不同而变化。所谓好坏，全靠最终的效果检验。例如，对市场机会的分析，不同的人会有不同的判断；开辟新的市场，不同的人会采取不同的方法。本书中联想手机“粉时尚”的产品策略和价格策略就很能说明问题。

正因为企业市场营销具有科学和艺术的二重性，使得市场营销无论在理论上还是实践上都魅力凸显、奥妙无穷，特别是对企业家和职业经理具有相当的挑战性，既是理论知识的比拼，也是智力和体力的较量，还包括直观感觉和市场经验的发挥。因此，一个优秀的营销管理人员不仅要有扎实的理论基础，还要有丰富的实践经验，而后者不是在课堂上能够学到的，还要在实践中摸爬滚打，甚至碰得头破血流，经历许多风雨后，方可以见到彩虹，案例研读正好可以弥补理论学习的不足。由此看来，市场营销的科学性要求我们在学校里要认真真学习基本理论，艺术性又要求我们在商场上要踏踏实实接受实践锻炼，两者缺一不可。正如明华教授在本书中所言：“市场营销是一门实战性很强的学科，单纯的理论学习无法培养出合格的市场营销人才。”可谓高屋建瓴，切中要害。

明华教授在北京大学长期从事市场营销的教学和研究工作，基本理论厚重扎实，在为企业众多企业指导咨询市场营销中积累了丰富的实践经验，是我国知名的市场营销专家。看得出，明华教授和他的同仁们为本书付出了极大心血。本书的三篇——战略篇、策略篇和综合篇收集了20个有相当代表性的著名案例，通过这些案例，从理论到实践对企业市场营销中的整体战略、品牌战略、市场定位战略、产品与定价策略、渠道策略、广告策略、公共关系策略等方面进行了深入研究分析。这些案例都是原创的，收集了大量一手数据，具有鲜明的时代

和实践特色，而且这些案例都是问题导向和启发思考型案例，每篇都附有点评，有别于一般的经验或现状介绍。例如，本书在《T公司的品牌延伸》案例中有这样一段分析：“在现代社会中，互联网和移动通信技术的飞速发展得到用户在任何时间、任何地点，通过任何终端、任何接入方式，都能满足他们日常生活中的信息传递与知识获取的需求，群体交流和资源共享的需求，个性展示和娱乐的需求。因此，T公司从即时通信产品起家，又将产品线延伸到众多互联网业务领域，符合市场发展的趋势。”这说明现代科学技术的快速发展大大节省了社会互动（包括经济互动、政治互动、商业互动、文化互动、情感互动等）的交易成本，T公司这样的优秀企业的快速发展正是搭载上了现代科学技术这列快速行进的列车，再加上一批勇于并善于创新的企业家和职业经理队伍，两者结合，开辟了广泛的市场需求，其成功就不会是偶然的。类似这样的精彩分析在本书中还有很多。总之，明华教授又一次推出了一本高质量著作，我相信本书对教师教学、学生学习和从业人员工作都具有难得的重要价值。

写到这里，我联想到改革开放以来中国管理教育的发展历程。当初，我们固守计划而排斥市场，推崇生产而蔑视管理，崇尚质量而拒绝营销。甚至在北京大学光华管理学院成立的1993年，我们的大多数教师尚没有专门学习过管理学，他们一边学一边教，伴随着一届又一届学生的成长，自己付出了艰辛的努力，也得到了快速提升，不少人成为一代名家。明华教授大体也是如此，他的本科、硕士、博士都是北京大学经济学学位，但却通过不懈努力成为业绩突出的市场营销学教授，跨度何其之大！作为他的同事和朋友，我为他自豪，也为他又有高质量著作问世感到高兴和欣慰，也期盼明华教授不断推出新的高质量著作，为提升中国管理教育，为北京大学光华管理学院发展，做出更多贡献。

于鸿君
2012年2月

前言

市场营销是一门实战性很强的学科，单纯的理论学习无法培养出合格的市场营销人才。营销案例是理论与实践之间的纽带，是学习市场营销理论的最佳途径。真实、生动的案例能够把读者带入真实的营销情境中，运用相关的理论知识去思考和解决营销实战中的具体问题，从而加深对理论的理解，并间接增加实战经验。

正是基于对案例重要作用的认识，国内企业界和学术界有越来越多的人开始致力于案例的写作、完善和使用，为中国案例教学的发展做出了贡献。但是，我们也发现国内市场营销案例尤其是有关中国企业的本土案例还远远无法满足教学需要。一个优秀的市场营销案例的完成往往需要作者花费大量的时间和精力去收集一手数据，还要利用自己对市场营销管理过程的理解对案例材料进行组织、整理，并根据市场环境的发展不断完善。作者在长期的市场营销教学中也深刻体会到案例对于教学的重要性，也非常愿意将好的案例与广大读者分享。本书遵循理论联系实际的原则编写，全书分为战略篇、策略篇和综合篇。战略篇着重介绍市场营销战略方面的基本理论和与营销战略相关的案例；策略篇主要介绍营销组合策略及其相关案例；而综合篇整体阐述了市场营销的基本理论和管理过程，并配以企业的整体营销管理实践案例。在每个案例后面，都附有案例点评，帮助读者更好地理解和分析案例。

本书最大的特色体现在其收录的案例上。一方面，这些案例都是根据北京大学光华管理学院的 MBA 或 EMBA 学生的原创案例改编，其中收集了很多宝贵的一手数据，包括企业的内部数据，这些数据能够帮助案例的阅读和分析者更深入地了解案例，并真正从企业的角度思考营销管理问题。另一方面，大多数案例都是问题解决型案例，而不是简单的经验介绍或现状的介绍。这种案例，在充分介绍背景信息的基础上，提出企业目前所面临的主要问题，从而引导读者带着问题去思考，并把市场营销的基本理论运用到问题的解决过程中，真正做到理论用于实践。

本书的目标读者为两大类。一类是企业中的营销管理人员或其他管理者，本书可以帮助他们更好地了解市场，了解其他企业的营销管理实践，通过对其他企业案例的分析来提高自己的营销管理能力。另一类是各大高校市场营销专业的学生，包括本科生、硕士研究生、MBA 学生等。本书可以作为市场营销专业核心课程的课外读物，也可以作为案例教学的教材，帮助学生更深入地理解市场理论，辅助专业课程的学习。

本书能够顺利出版首先要感谢王颖、黄文娟、刘安嘉、张芃、马斌、潘广明、王春生、严楚云、夏心涛、孙横、陈炎、庄雅凤、程鹏、赵耀、王志昊、李雷文、崔建维、源晓燕、

林荣开、张嵘二十位商界精英所提供的案例素材，他们作为企业的管理人员将自己对于市场营销管理活动的理解和感悟融入案例的写作中，使读者身临其境，深刻体会企业的营销管理决策过程。其次，要感谢北京大学光华管理学院案例中心，中央财经大学商学院的领导、同事在本书出版过程中所给予的帮助。此外，中央财经大学商学院市场营销系的周静、赵阳、肖佳洁三位同学在案例材料的整理过程中所做的大量基础工作，在此一并表示感谢。

书中除客观材料之外，还有作者个人的理解和分析，不当之处愿与广大读者进一步探讨，希望得到广大读者的宝贵意见。

编 者

2012 年 1 月

目 录

战 略 篇

第 1 章 企业整体战略	2
1.1 公司战略	2
1.2 战略分析	2
1.2.1 环境分析	2
1.2.2 资源分析	3
1.3 常见的公司战略类型	3
1.3.1 竞争战略	3
1.3.2 成长战略	4
1.4 战略执行	5
案例 1-1 联想集团的国际化战略	6
一、宏观环境	6
二、PC 市场状况	8
三、联想公司	11
四、联想全球品牌标志改变	14
五、联想与奥运营销	15
六、联想收购 IBM PC 部门	17
案例 1-2 红孩子的多元化战略	22
一、宏观环境	23
二、母婴行业状况	24
三、红孩子的公司概况	29
四、红孩子的多元化战略	31
案例 1-3 CPI 公司的市场进入战略	37
一、业务流程外包 (BPO) 的定义	37
二、全球 BPO 市场	38
三、CPI 公司介绍	40
四、中国 BPO 市场	43
五、CPI 进入中国市场的战略选择	48
本章参考文献	53

第2章 企业品牌战略	55
2.1 品牌的界定与意义	55
2.1.1 品牌的界定	55
2.1.2 品牌的意义	55
2.2 品牌创建	56
2.2.1 品牌定位	56
2.2.2 品牌设计	56
2.2.3 品牌传播	56
2.3 品牌管理	57
2.3.1 强化品牌	57
2.3.2 重振品牌	57
2.3.3 调整品牌组合	58
案例 2-1 长城葡萄酒的品牌整合战略	58
一、宏观环境	58
二、葡萄酒行业分析	60
三、葡萄酒消费者分析	66
四、长城品牌整合之路	71
案例 2-2 T公司的品牌延伸	78
一、宏观环境	78
二、即时通信行业	80
三、竞争对手	84
四、T公司	86
五、公司发展战略	89
六、品牌延伸的难题	92
案例 2-3 青岛啤酒的多品牌战略	95
一、中国啤酒业所处的宏观环境	96
二、中国啤酒市场现状	97
三、青岛啤酒公司概况	103
四、青岛啤酒多品牌（种）战略	106
五、多品牌（种）战略带来的后果	109
本章参考文献	113
第3章 市场定位战略	115
3.1 定位的基础——STP理论	115
3.1.1 市场细分	115
3.1.2 目标市场	116
3.1.3 市场定位	116
3.2 战略定位	116
3.3 有效战略定位的特点	117
3.3.1 独树一帜的价值体系	117
3.3.2 正确取舍	117
3.3.3 定位要与时俱进	117

3.4 战略定位方法	117
3.5 定位的方向	118
3.5.1 竞争定位	118
3.5.2 品牌定位	118
3.5.3 营销定位	118
案例 3-1 动感地带的市场定位战略	119
一、宏观环境	119
二、中国移动通信市场情况	120
三、“动感地带”的品牌定位	126
四、“动感地带”品牌定位的塑造	128
案例 3-2 雪佛兰汽车的本土化定位	136
一、宏观环境对汽车行业的影响	136
二、轿车市场状况	139
三、通用汽车公司介绍	146
四、雪佛兰品牌的失利	148
五、重新调整雪佛兰品牌本土化定位	150
案例 3-3 爱丽滴眼液的定位调整	155
一、背景介绍	155
二、爱丽滴眼液的市场定位过程	157
本章参考文献	169

策略篇

第4章 产品和价格策略	172
4.1 产品定义	172
4.2 整体产品	172
4.2.1 整体产品模型	172
4.2.2 差异化	173
4.3 产品组合	173
4.3.1 基本概念	173
4.3.2 基本要素	173
4.3.3 产品组合策略	173
4.4 企业进行产品组合时应考虑的因素	174
4.5 价格决策的影响因素	174
4.5.1 市场需求状况	174
4.5.2 市场竞争格局	174
4.6 价格决策的目标与方法	174
4.6.1 价格决策的目标	174
4.6.2 价格决策的方法	175
4.7 价格决定的策略	176
4.7.1 新产品价格决定策略	176

4.7.2	购买心理价格决定策略	176
4.7.3	差别价格决定策略	176
4.7.4	折扣价格策略	176
4.7.5	相关价格决策	177
4.8	调整价格	177
4.8.1	地理定价	177
4.8.2	价格折扣和补贴	177
4.8.3	促销定价	177
4.8.4	差别定价	177
	案例 4-1 天津一汽雅酷汽车的产品策略	177
	一、天津一汽面临的市场环境	178
	二、天津一汽的企业状况	179
	三、雅酷轿车前身夏利 2000 的概况	181
	四、雅酷轿车	185
	案例 4-2 唱片的定价策略	190
	一、中国唱片业的历史和现状	190
	二、中国唱片行业的价格现状	191
	三、民营资本、外资的介入对于唱片市场及唱片价格的冲击	192
	四、盗版及侵权对唱片价格的冲击和影响	194
	五、唱片行业的定价策略	195
	六、唱片价格的主要影响因素	196
	七、唱片的价格修订	199
	八、网上销售的定价	200
	本章参考文献	203
第 5 章	渠道策略	204
5.1	渠道的作用	204
5.1.1	中间商存在的原因	204
5.1.2	中间商对经济效果的贡献	204
5.2	营销渠道的类型	204
5.2.1	直接渠道	204
5.2.2	间接渠道	205
5.3	影响营销渠道选择的主要因素	205
5.3.1	顾客特征	205
5.3.2	产品特性	205
5.3.3	竞争特性	205
5.3.4	企业特性	205
5.3.5	中间商特性	205
5.3.6	环境特性	206
5.4	确定渠道选择方案	206
5.4.1	中间商类型	206
5.4.2	中间商数目	206

5.4.3 渠道成员的条件与责任	206
5.5 渠道方案的评估	207
5.5.1 经济标准	207
5.5.2 控制标准	207
5.5.3 适应性标准	207
5.6 营销渠道管理	207
5.6.1 选择渠道成员	207
5.6.2 激励渠道成员	207
5.6.3 评估渠道成员	208
5.6.4 改进渠道设计和安排	208
5.6.5 渠道冲突	208
5.7 营销渠道发展	208
5.7.1 垂直营销渠道	208
5.7.2 水平营销系统	208
5.7.3 多渠道营销系统	209
案例 5-1 耐克台湾分公司的分级制渠道管理	209
一、宏观分销环境	209
二、全球运动用品产业	210
三、耐克台湾分公司	215
四、分销商分级制	217
案例 5-2 诺基亚的分销渠道变革	223
一、国内手机行业分销渠道现状	223
二、诺基亚分销渠道变革的历程	231
三、诺基亚手机营销渠道变革之后的管理策略	231
本章参考文献	242
第 6 章 广告策略	243
6.1 广告的定义	243
6.2 广告的作用	243
6.3 广告预算	243
6.3.1 影响广告预算的因素	243
6.3.2 确定广告预算的方法	244
6.4 广告目标	245
6.5 广告媒体	245
6.5.1 媒体的特性	245
6.5.2 媒体的选择	245
6.5.3 媒体的发展	246
6.6 广告效果评估	246
6.6.1 销售效果	246
6.6.2 沟通效果	247
案例 6-1 曲美公司的广告代言人策略	248
一、中国减肥产品市场	248

二、减肥品消费行为	250
三、减肥品市场竞争状况	251
四、太极集团概况	256
五、曲美在不同生命周期阶段的广告代言人策略	257
案例 6-2 K 感冒胶囊的广告投放	267
一、感冒药市场概况	268
二、感冒药市场竞争状况	269
三、感冒药的消费特征	271
四、企业简介	271
五、K 品牌建设不同阶段所采取的广告投放策略	273
六、广告投放效果	276
本章参考文献	280
第 7 章 公共关系策略	282
7.1 公共关系的含义	282
7.2 公关关系的职能	283
7.3 主要的公共关系工具	284
7.4 公共关系决策的程序	284
案例 7-1 A 汽车的驾控之旅	285
一、宏观环境	286
二、中国豪华轿车市场现状	288
三、A 汽车驾控之旅	292
四、市场研究	293
五、项目模块设计	297
六、运营管理与财务分析	297
七、市场营销策略	299
八、项目效果	301
案例 7-2 三星公司的体育赞助策略	306
一、体育赞助面临的宏观环境	307
二、三星集团	308
三、三星体育赞助体系的建立	310
四、体育赞助的具体实施	311
五、三星体育赞助效果分析	316
本章参考文献	322

综 合 篇

第 8 章 市场营销管理过程	326
8.1 分析市场机会	326
8.2 选择目标市场	327
8.3 制定营销战略	327
8.4 制定营销计划	327

8.5 组织、执行和控制营销工作	328
案例 8-1 ZM 公司 LED 照明产品的市场营销	329
一、中国的 LED 行业	329
二、中国的 LED 市场	331
三、ZM 公司概况	333
四、ZM 公司 LED 照明产品的目标和发展战略	336
五、国内主要竞争对手营销策略	337
六、ZM 公司的营销策略	340
案例 8-2 联想手机“粉时尚”的市场营销	342
一、中国手机市场状况	343
二、联想手机业务简介	345
三、联想手机“粉时尚”的营销策略	347
案例 8-3 CM 公司短信业务的市场营销	354
一、移动增值服务市场概述	354
二、短信市场发展	356
三、CM 公司短信业务发展状况	361
四、CM 公司的市场营销策略	365
本章参考文献	369

中国企业市场营销案例



战略篇

第1章 企业整体战略

1.1 公司战略

公司战略可以描述为：通过确定组织目标，制定实施计划并进行相关的活动以实现这个目标的过程。制定和执行公司战略是管理一个企业并在市场中取胜的核心和灵魂。公司战略可以帮助企业保持在市场中的地位，增强其市场实力，吸引并取悦顾客，成功地将竞争对手阻挡在有限范围市场之外，提高经营管理效率，最终实现组织目标。正因为公司战略有着如此重要的地位，因此如何制定战略以及执行战略就显得相当重要。好的战略加上好的战略执行等于好的管理，一个企业的公司战略构思得越好，执行得越充分，公司越有可能在市场中成为佼佼者。

公司的战略制定、执行和控制的过程可以用图 1-1 表示。

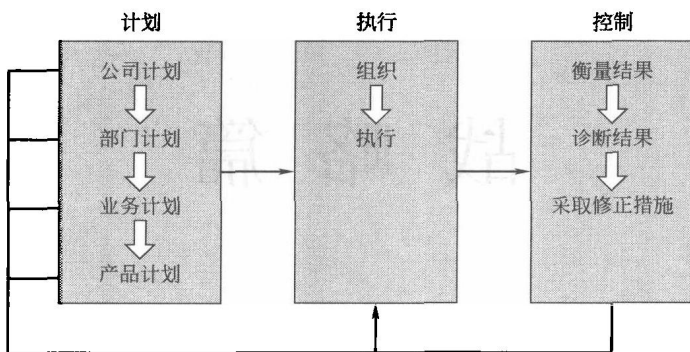


图 1-1 公司战略制定、执行和控制过程

资料来源：菲利普·科特勒，营销管理，第 11 版，梅清豪译，上海：上海人民出版社，2004。

1.2 战略分析

企业制订战略之前必须对其所处环境以及自身的资源和能力进行分析。

1.2.1 环境分析

在战略分析中，环境是指组织外部的所有事物，包括竞争者、客户、政府等。公司在制定战略计划时，了解竞争环境是一个基本步骤。通过对企业内外部环境的战略性思考能够形